

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCAS MARQUES VELOSO

**ANÁLISE DA RELAÇÃO DO FRANQUEADOR x FRANQUEADO: UM ESTUDO DE
CASO NUM POLO DE ENSINO A DISTÂNCIA E UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA**

João Pessoa

2017

LUCAS MARQUES VELOSO

**ANÁLISE DA RELAÇÃO DO FRANQUEADOR x FRANQUEADO: UM ESTUDO DE
CASO NUM POLO DE ENSINO A DISTÂNCIA E UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à coordenação do SESA –
Serviço de Estágio Supervisionado em
Administração do Curso de Graduação em
Administração, do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal
da Paraíba, em cumprimento às exigências
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Prof. Orientador: Prof. M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto.

João Pessoa

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

V432a Veloso, Lucas Marques.

Análise da Relação Franqueador x Franqueado: Um estudo de caso num Polo de Ensino a Distância em uma Instituição de Ensino Superior privada / Lucas Marques Veloso. – João Pessoa, 2017.

40f.

Orientador(a): Profº Msc. Arturo Rodrigues Felinto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA

1. Franquias. 2. Ensino a distância. 3. Instituições de ensino a distância.

I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043).

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

Ao Professor Orientador M.Sc. Arturo Rodrigues Felinto, para se pronunciar sobre o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Lucas Marques Veloso.

João Pessoa, _____ de _____ de 2017.

Prof. M. Sc. Nadja Veléria Pinheiro
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

O trabalho referente ao TCC II do aluno Felipe Lucas Marques Veloso atende às exigências do SESA e, encontra-se em plenas condições de ser apresentado em defesa pública.



João Pessoa, 18/05/17.

LUCAS MARQUES VELOSO

**ANÁLISE DA RELAÇÃO DO FRANQUEADOR x FRANQUEADO: UM ESTUDO
DE CASO NUM POLO DE ENSINO A DISTÂNCIA E UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: __31__ de ____Maio____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. M. Sc. Arturo Rodrigues Felinto – UFPB
Orientador

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena - UFPB
Examinador

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram
e incentivaram durante toda a carreira
acadêmica.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar discernimento e força para que eu chegasse até aqui, mesmo com todas as dificuldades.

À minha família, pela paciência, compreensão e investimento financeiro para que eu chegasse até aqui.

À minha namorada, que me apoiou e incentivou mais do que qualquer um para o término desse curso.

Ao meu orientador, professor Arturo Rodrigues Felinto, pela compreensão, paciência e por ter me estendido à mão quando nenhum outro o fez.

VELOSO, L. M. Análise da relação de franchising em uma Universidade do setor privado na modalidade de ensino a distância. João Pessoa: UFPB, 2017.

RESUMO

Este trabalho, de caráter descritivo, teve como objetivo levantar e expor o suporte à gestão oferecido à franqueada de uma Instituição de Ensino Superior na modalidade EAD. O presente estudo procura abordar os impactos reais da falta de conhecimento estratégico por parte do gestor, as dificuldades de solucionar problemas desta franqueadora e a má formação dos seus consultores, o que gera um atraso no processo de tomada de decisão dos franqueados, tendo como consequência a formação de uma burocracia desproporcional para processos muito simples e de fácil resolução. Esse trabalho tem como objetivo secundário estudar com maior profundidade o sistema de suporte à gestão da franqueada do polo analisado, apresentando o levantamento de todos os pontos fracos com suas respectivas melhorias para auxiliá-los através do processo de orientação ao franqueado, aprimorando o processo de comunicação entre a matriz, o polo estudado e segundo que são afetados por esse tipo de serviço. A principal dificuldade encontrada foi a extração de informações, pois a entrevistada sentiu-se receosa pelas informações disponibilizadas. Foi identificado como pontos de melhorias um melhor treinamento por parte dos franqueadores, já que elas devem por direito prestar um suporte melhor, otimização dos feedbacks cedido aos parceiros franqueados, otimização dos meios de comunicação, pois existe uma vasta dificuldade de manter o contato com a Matriz e ampliar a divulgação da marca, pois os empresários não conseguem enxergar o potencial do marketing e acabam enxergando apenas como custo.

Palavras-chave: Ensino a Distância. Franquias. Instituições de Ensino Superior. Consultores. Franqueados. Feedbacks. Marketing.

LISTA DE SIGLAS

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*

EAD – Ensino a distância

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

MEC – Ministério da Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Problema da Pesquisa	9
1.2	Objetivos	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	Justificativa	10
2	REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1	Gestão Empresarial	12
2.2	Franquias	14
2.2.1	Franqueado e Franqueador	15
2.2.2	História do <i>Franchising</i>	15
2.2.3	Vantagens e Desvantagens das Franquias	16
2.3	Ensino a Distância	17
2.3.1	História do Ensino a Distância	18
2.3.2	Definição de Ensino a Distância	19
2.3.3	Aspectos Legais	19
2.3.4	Vantagens e Desvantagens do Ensino a Distância	20
2.3.5	Desafios da Gestão de Sistemas de Educação na Modalidade EAD	21
2.3.6	A Gestão do Polo de Apoio Presencial em Contexto	23
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	26
3.1	Tipo de Pesquisa	26
3.2	Unidade de Análise	27
3.3	Coleta de estudo	27
3.4	Entrevistada	27
3.5	Quadro de variáveis	28
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.1	O Processo de Treinamento do Franqueado	29
4.2	Mensuração do Desenvolvimento da Empresa	30
4.3	Processo de Comunicação com a Matriz	31
4.4	Trabalho de Divulgação da Marca	32
4.5	Nível de Satisfação do Aluno	32
4.6	Oportunidade de Melhorias no Processo de <i>Franchising</i>	32
5	CONCLUSÃO	34

5.1	Considerações Finais.....	34
5.2	Limitações da Pesquisa	35
5.3	Sugestões para Estudos Futuros	35
REFERÊNCIAS		36
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....		40

1 INTRODUÇÃO

A crescente expansão do setor nos últimos anos tem comprovado que o modelo de franquias é uma excelente opção para quem tem interesse em abrir seu próprio negócio e obter retorno em um prazo de acordo com a atividade escolhida. Porém, a opção pelo modelo de franquias está ficando um pouco frustrante para franqueados que possuem seu estabelecimento longe da matriz. Os administradores sabem que toda empresa deve ter planos de ações e estratégias bem definidas para que toda empresa alcance seus objetivos, trabalhando sempre em sintonia com a sua missão e visão estratégicas. Segundo a Rizzo Franchise (2006), as franqueadoras estão muito focadas em quantidade e não em qualidade. “Isso tendência para uma expansão desordenada, para chegar a um número de unidades franqueadas que possam justificar todos os custos da empresa franqueadora” (Rizzo Franchise, 2006). Visando a quantidade e não a qualidade de suas representantes, os franqueados começam a ter dificuldades no processo de gestão de seus negócios. O caso a ser estudado nesse trabalho será uma Universidade privada na modalidade de ensino a distância.

A primeira dificuldade é a falta de conhecimento administrativo estratégico por parte dos franqueados, que muitas vezes embalados na sede de ganhar dinheiro com um negócio “garantido” que seria o modelo de franquia, acabam esquecendo que existe um grande planejamento por trás disso tudo, gerando indicadores que devem ser atualizados frequentemente para mensurar com precisão todo o desenvolvimento da empresa. A segunda maior dificuldade é a falta de acessibilidade com a matriz para solucionar os problemas a distância. A terceira barreira seria consultores sem qualificação para gerenciar franquias a distância.

Dentro da primeira dificuldade encontramos em grande parte um amadorismo e resistência muito grande por parte dos franqueados. Tendo em vista quase toda empresa visa o lucro é de extrema importância a implementação de um planejamento estratégico para que possa-se traçar uma caminhada ao objetivo idealizado, sempre mantendo o controle através de indicadores para embasar todo o processo. Porém, o franqueado deposita muita confiança na própria franquia e acabam não concretizando esse tipo de planejamento, acreditando que isso é mais um custo para a empresa.

A segunda dificuldade trazida mostra a minha terceira e atual experiência de trabalho como estagiário em uma universidade de ensino a distância. A matriz é localizada em Curitiba e nós do polo de João Pessoa encontramos muita dificuldade para entrar em contato com eles, desde então, passamos a criar nossos próprios indicadores já que os gestores e consultores da própria franqueadora não nos subsidiam com esse serviço. O impacto já foi tão grande que só do ano de 2015 até o ano de 2016 detectamos que mais de 45% dos alunos estão em estado de inadimplência com a instituição, trazendo uma perda de mais de vinte mil reais para franqueada, valor extremamente significativo para uma microempresária.

A terceira grande barreira seria a falta de conhecimento por parte dos consultores responsáveis pela unidade. O papel do consultor de franquia está sendo muito distorcida para sua área de atuação, dentro dessa universidade de ensino a distância todos os consultores são responsáveis por cobrar metas e prestar auxílio do sistema aos franqueados. Segundo a CBO, sabemos que isso seria papel para um Gerente regional de franquias. O principal papel do consultor é prestar auxílio ao franquiado e está sempre presente nas unidades, ajudando a gerir o negócio dos parceiros da matriz e melhorando a imagem da organização.

1.1 Problema da Pesquisa

O presente estudo busca trazer os impactos reais da falta de conhecimento estratégico por parte do gestor, as dificuldades de solucionar problemas com essa franqueadora e a má formação dos seus consultores, gerando um atraso no processo de tomada de decisão dos franqueados, isso acaba gerando uma burocracia enorme para processos muito simples e de fácil resolução.

Esse trabalho também busca estudar com maior profundidade o sistema de suporte à gestão da franqueada do polo analisado e devidamente estudado, trazendo o levantamento de todos os pontos fracos com respectivas melhorias para auxiliá-los no processo de orientação do franqueado, melhorando esse processo de comunicação da matriz com o polo estudado e respectivamente os outros que sofram com algum tipo de suporte mal prestado.

Assim, o trabalho visa responder à questão: **qual o suporte à gestão oferecido à franqueada de uma Instituição de Ensino Superior na modalidade EAD pela instituição franqueadora?**

1.2 Objetivos

Nesta sequência serão expostos o objetivo geral e os específicos do presente assunto a ser estudado.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação de franqueadora x franqueada em uma Universidade do setor privado na modalidade EAD.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Descrever o processo de franquia de uma instituição educacional de EAD;
- 2) Identificar fatores críticos de sucesso na relação entre franqueado e franqueador;
- 3) Analisar o processo de franquia de instituições de ensino superior na modalidade EAD;
- 4) Propor oportunidades de melhoria na relação entre franqueado e franqueador.

1.3 Justificativa

“O sistema de franchising só é atrativo – do ponto de vista empresarial – porque, dado o conhecimento técnico do Franqueador, reduz – ou pelo menos deveria reduzir - o risco de eventual insucesso do negócio - para ambas as partes” (BAGGIO, 2015).

O papel de ambas as partes é uma das principais causas de desgaste no relacionamento entre franqueadores e franqueados está na falta de clareza sobre quem faz o que no decorrer da relação. Expectativas e frustrações são comuns para ambos os lados e é preciso entender que a visão estratégica e as diretrizes são responsabilidades

da franqueadora e aos franqueados cabe a execução de um planejamento anual de negócios.

Tendo em vista um trabalho de parceria por parte de ambos, o franqueador deve visar sempre a qualidade daquilo que ele está repassando, fazendo com que a sua marca se mantenha forte e competitiva perante as outras, já o franqueado, deve cuidar da gestão dos processos de sua empresa, garantindo a qualidade que a marca deverá está passando ao seu cliente final. A prova real desse trabalho bem feito seria o trabalho por parte da equipe de consultores da matriz perante os franqueados, prestando auxílios e ajudando-os a traçar planos de ações para alcançar as metas pré-definidas por eles.

Afinal, se a franqueadora não pretende se comprometer com o sucesso das unidades de sua Marca, melhor optar por qualquer outra modalidade de contrato prevista legalmente, como por exemplo, a simples representação comercial ou a licenciamento de marca.

Dado este contexto, a importância do presente estudo reside na necessidade de investigação da maneira como se processa a análise do processo de suporte à gestão oferecido à franqueada de uma IES na modalidade EAD pela instituição franqueadora.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão Empresarial

Vivemos em uma época onde falar de gestão e falar de mudança é algo quase que inseparável, cada vez mais a forma como uma empresa traça o seu caminho no mercado tende a sofrer mudanças no decorrer do percurso, devido a isso os gestores de hoje em dia devem ter a capacidade de tomar decisões de forma rápida, no momento certo e de forma concreta, e, além disso, saber executar de forma eficiente e eficaz o planejado, como já dizia Druker 1909 “é um desafio central de gerenciamento para o século XXI que toda organização se torne líder de mudança”.

2.1.1 Definição de Gestão Empresarial

A palavra Gestão, segundo Luft (2001:352) define-se como “ação ou efeito de gerir; gerência; administração”. Vem do latim gerir que significa administrar, gerenciar, coordenar. Analisando a significação da palavra gestão podemos fazer uma correlação à palavra administração: do latim ad (direção, tendência para algo) e minister (pessoas), e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. É utilizada em especial em áreas com corpos dirigentes poderosos, como por exemplo, no mundo empresarial (administração de empresas) e em entidades dependentes dos governos (administração pública).

A Gestão Empresarial refere-se ao processo e estruturas para direção e controle das empresas. A Gestão Empresarial interessa-se pelas relações entre a direção, conselho de administração, controle dos acionistas, acionistas minoritários e outros intervenientes. Uma boa Gestão Empresarial contribui para o desenvolvimento de uma economia sustentável fortalecendo o desempenho das empresas e aumentando o seu acesso ao capital exterior.

Com isso é possível identificar três formas de gestão empresarial que seriam:

Gestão Estratégica que trata da necessidade de a empresa estar permanentemente em sintonia com seu ambiente competitivo, estando em constante manutenção das informações que envolvem tanto o lado interno (Colaboradores, Equipamentos, Matéria-prima) quanto ao lado externo (Clientes, Concorrentes, Leis de regulamentação), e com estas informações estar traçando constantemente planos de ações para a organização.

Gestão Participativa relacionada ao aumento da autonomia, do comprometimento e da participação dos funcionários, visando fornecer respostas rápidas às demandas, este tipo de gestão que é observada constantemente em empresas que costumam possuir um sistema de vendas mais ramificado como franquias, onde as ações tomadas podem variar de acordo com o ambiente.

Gestão Holística que representa um passo além da Teoria dos Sistemas, visualizando o executivo e a empresa como parte de um todo que se influencia mutuamente, e a Gestão Empreendedora, este tipo de gestão busca uma rápida tomada de decisão levando em conta principalmente o conhecimento tácito da situação da empresa.

Segundo Alvin (2015), nós vivemos num período de elevada turbulência política, econômica, social, tecnológica e ambiental, a nível internacional e nacional, que provoca grandes mudanças nos modelos de negócio das empresas. As empresas, para concretizarem o seu pleno potencial, têm de tomar boas decisões, de forma rápida, no momento certo e de forma consistente e, em seguida, executá-las conforme planejado e de forma eficiente e eficaz. Dentro desse breve contexto é possível fazer o levantamento dos cinco principais fatores críticos para o sucesso de uma boa gestão empresarial, esses fatores são:

- 1) Uma estratégia da empresa ágil e dinâmica onde a visão, a missão e os valores, temas e objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação estão bem definidos, divulgados e praticados em toda a organização e consideram as expectativas dos *stakeholders* (clareza nas prioridades);

- 2) Um modelo de negócio caracterizado por uma adequada segmentação dos mercados, uma forte relação com os clientes através de vários canais de venda e de distribuição, uma proposta de valor diferenciadora, suportada por recursos críticos

valiosos e distintivos e parcerias estratégicas criteriosamente selecionadas e potenciadoras do reforço da competitividade da empresa;

3) Uma estrutura organizacional simples, que promova a comunicação, o alinhamento e o envolvimento das pessoas e das equipas, que devem acreditar no que fazem, ter orgulho de pertencer à empresa e estar orientadas para resultados e assumirem uma cultura vencedora;

4) Praticar na empresa uma cultura sólida de performance, de cooperação e de gestão de competências, através da valorização organizacional e pessoal do cumprimento dos níveis de performance definidos;

5) Monitorizar e controlar o desempenho estratégico e operacional da empresa através de uma adequada utilização de uma sólida informação quantitativa e qualitativa, no momento certo e no lugar certo.

2.2 Franquias

O sistema de franchising se baseia numa relação contratual referente a uma franquia que é desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o *franchising* é uma alternativa à diversificação que pode ser considerada uma estratégia cooperativa em que as firmas adotam para dispersar os riscos e compartilhar competências (Shane, 2005). Franquia, segundo uma definição formal, é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001, p. 380).

Este modelo de negócios tem dentre suas principais finalidades o estabelecimento de estratégias para a distribuição e comercialização de produtos e serviços desenvolvidos, que são produzidos pelo franqueador e comercializados em diversas localidades pelos franqueados (Dornelas, 2001; Hisrich & Peters, 2004).

De acordo com o texto da Lei de Franquia Empresarial (Lei 8.955/94), franquia é um sistema pelo qual um fornecedor cede ao franqueado o direito de uso da marca ou

patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços.

2.2.1 Franqueado e Franqueador

Franqueada é a pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias idealizada pelo franqueador, mediante o pagamento de um determinado valor pela cessão do direito de uso da marca ou patente e transferência de *Know-How*, comprometendo-se a seguir o modelo por ele definido.

Franqueador - Pessoa jurídica detentora dos direitos sobre determinada marca ou patente, que formata um modelo de negócio e cede a terceiros (franqueados) o direito de uso desta marca ou patente e do *know-how* por ela desenvolvido, sendo remunerada por eles pelo uso deste sistema.

2.2.2 História do *Franchising*

O site mundo do *franchising* mostra que o sistema de *franchising* teve sua origem no ano de 1862, nos Estados Unidos. Nesta data a I.M. Singer & Co., fabricante de máquinas de costura, já concedia o direito de uso de sua marca e de comercialização de seus produtos para comerciantes independentes.

Com o tempo, empresas como a General Motors e Coca-Cola adotaram o sistema de franquias como uma forma de se fazer negócios e crescer, ocupando mercados - a finalidade da GM era expandir a sua rede de revendas de automóveis e a da Coca era garantir o engarrafamento e uma distribuição mais abrangente de seus produtos, utilizando terceiros nesse processo.

A partir do século XX, após a 2ª. Guerra Mundial, o sistema de franquias iniciou o seu grande "boom" nos Estados Unidos, com a abertura de diversos negócios por soldados americanos que voltaram para suas casas sem experiência e sem emprego, porém com muita vontade de trabalhar e com necessidade de ganhar dinheiro. O mercado já apresentava oportunidades de franquias como Hertz (locação de veículos),

Roto Rooter (limpeza de encanamentos), entre muitas outras. Em 1955 todo esse movimento culminou com o aparecimento do McDonald's, até hoje uma das maiores referências do mercado de franquias no mundo, juntamente com marcas como Burger King e KFC.

No Brasil as escolas de inglês (Yazigy e CCAA) foram os grandes responsáveis pela introdução do sistema de franquia, no início dos anos 60. A partir daí o sistema de *franchising* evoluiu bastante, com a fundação da Associação Brasileira de Franchising em meados dos anos 80 e a entrada em vigor da Lei da Franquia no. 8.955/04 em 15 de dezembro de 1994.

2.2.3 Vantagens e Desvantagens das Franquias

Bernard (1992) enumera as vantagens do franqueador aos seguintes fatos:

Rapidez na expansão: o sistema de franchising permite que o franqueador instale novas unidades sem depender de recursos próprios, o que aumenta a velocidade de sua atuação no mercado.

Ingresso em novos mercados e cobertura mais eficiente: o franqueador expande mais rapidamente em diversos locais concomitantemente. Leite (1991) afirma que as redes de 15 franquias são incrementadas com maior velocidade quando comparado a um mecanismo convencional.

Fortalecimento da marca: diversos autores afirmam que a marca do franqueador fica mais exposta ao mercado, sendo a mesma considerada um instrumento essencial e propulsor nesse tipo de negócio (PAMPLONA, 1999). Dessa maneira, a marca torna-se conhecida e familiar ao consumidor. O franqueador ainda consegue apresentar a sua marca para o mercado envolvido pelo clima que o mesmo considera adequado para estimular o seu consumo (CHERTO 1988).

Maior garantia de mercado: serve como uma vantagem competitiva, uma vez que o franqueador pode criar o seu ambiente, mais adequado para a venda de seus produtos ou serviços.

Alta motivação dos administradores: como os franqueados são os responsáveis pelas unidades franqueadas, tanto administrativas quanto operacionalmente, elas se tornam mais eficazes (SCHREIBER E SZYSZKO, 2014). Cada franqueado é dono de seu próprio negócio e seu sucesso depende de sua boa administração, o que os mantém sempre motivados (CHERTO, 1988).

Menor envolvimento nos problemas do dia a dia por parte do franqueador: isso acontece porque a administração das unidades é responsabilidade do franqueado (CHERTO, 1988) permitindo que uma estrutura pequena consiga coordenar uma rede de maior tamanho, gerando mais lucros.

Menos riscos trabalhistas para o franqueador: sendo toda a administração das unidades responsabilidade do franqueado, incluindo os funcionários que operam na franquia, o franqueador é capaz de se isentar de encargos trabalhistas. Leite (1991) considera essa independência jurídica e financeira uma vantagem para o franqueador na medida em que este não arca com despesas trabalhistas, impostos, fisco, folhas de pagamento, etc.

2.3 Ensino a Distância

A expansão de oferta de cursos em nível tecnológico ou de ensino superior necessita de adaptação aos novos tempos e às novas exigências postas pelo mundo do trabalho. Nesse sentido, o novo modelo de educação aponta que a busca de formação contempla a formação de cidadãos críticos, reflexivos, capazes de transformar a realidade em que estão inseridos, mas acrescenta que eles devem ser capazes, ainda, de compreender e aceitar os múltiplos desafios que o século XXI lhes apresenta (MARQUES, 2009).

Assim, o espaço educacional deve revestir-se de novos interesses para que os objetivos desse novo modelo se concretizem, com responsabilidade em relação à sociedade, ao meio ambiente, ao progresso do mundo em busca de construção de um futuro melhor para todos.

2.3.1 História do Ensino a Distância

Segundo Gouvêa e Oliveira (2006), alguns compêndios citam as epístolas de São Paulo às comunidades cristãs da Ásia Menor, registradas na Bíblia, como a origem histórica da Educação a Distância. Estas epístolas ensinavam como viver dentro das doutrinas cristãs em ambientes desfavoráveis e teriam sido enviadas por volta de meados do século I. Considerando à parte esta informação, é possível estabelecer alguns marcos históricos que consolidaram a Educação a Distância no mundo, a partir do século XVIII (VASCONCELOS, 2010; GOUVÊA e OLIVEIRA, 2006):

1728 - Marco inicial da Educação a Distância: é anunciado um curso pela Gazeta de Boston, na edição de 20 de março, onde o Prof. Caleb Philipps, de Short Hand, oferecia material para ensino e tutoria por correspondência. Após iniciativas particulares, tomadas por um longo período e por vários professores, no século XIX a Educação a Distância começa a existir institucionalmente. 1829 - Na Suécia é inaugurado o Instituto Lîber Hermondes, que possibilitou a mais de 150.000 pessoas realizarem cursos através da Educação a Distância;

1840 - Na Faculdade Sir Isaac Pitman, no Reino Unido, é inaugurada a primeira escola por correspondência na Europa;

1856 - Em Berlim, a Sociedade de Línguas Modernas patrocina os professores Charles Toussaine e Gustav Laugenschied para ensinarem francês por correspondência;

1892 - No Departamento de Extensão da Universidade de Chicago, nos Estados Unidos da América, é criada a Divisão de Ensino por Correspondência para preparação de docentes;

1922 - Iniciam-se cursos por correspondência na União Soviética;

1935 - O Japanese National Public Broadcasting Service inicia seus programas escolares pelo rádio, como complemento e enriquecimento da escola oficial;

1947 - Inicia-se a transmissão das aulas de quase todas as matérias literárias da Faculdade de Letras e Ciências Humanas de Paris, França, por meio da Rádio Sorbonne;

1948 - Na Noruega, é criada a primeira legislação para escolas por correspondência;

1951 - Nasce a Universidade de Sudáfrica, atualmente a única universidade a distância da África, que se dedica exclusivamente a desenvolver cursos nesta modalidade;

1956 - A Chicago TV College, Estados Unidos, inicia a transmissão de programas educativos pela televisão, cuja influência pode notar-se rapidamente em outras universidades do país que não tardaram.

2.3.2 Definição de Ensino a Distância

O Ensino a Distância constitui-se, em um novo modelo a ser adotado, uma vez que busca a transcendência dos modelos vigentes e considera a existência de novos espaços de ensino e aprendizagem. Pode-se conceituar educação a distância como sendo a materialização da prática de qualquer metodologia de ensino que contribua para a eliminação de barreiras temporais ou comunicacionais entre aluno e em qualquer etapa do processo ensino aprendizagem (ROMISZOWSKI,1995).

“Uma atividade de ensino e aprendizado sem que haja proximidade entre professor e alunos, em que a comunicação bidirecional entre os vários sujeitos do processo (professor, alunos, monitores, administração seja realizada por meio de algum recurso tecnológico intermediário, como cartas, textos impressos, televisão, radiodifusão ou ambientes computacionais)”. (ALVES; ZAMBALDE & FIGUEIREDO, 2004, p.6).

2.3.3 Aspectos Legais

Por ser uma nova forma de Educação, onde sua principal função quanto à docência ainda está em fase de construção, é possível destacar algumas das primeiras leis que possui grande importância para o EAD.

Pode se dizer que o marco inicial do EAD se deu no artigo 80 da LDB (Lei 9.394 de 1996), onde o *caput* dispõe que “o Poder Público incentivará o

desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”.

São diversas as regulamentações contidas no artigo 80 da LDB, pontos importantes como credenciamento de instituições, requisitos para realização de exames e registro de diplomas, foram objeto de normatização pelo Decreto no. 2.494/98, em 19 de dezembro de 2005, pelo Decreto no. 5.622, que caracteriza a educação a distância.

Como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educacionais em lugares ou tempos diversos (Art. 1º).

Outra disposição legal federal de grande importância é a portaria no. 4.059, de 10 de dezembro de 2004, pelas consequências que ela traz para a educação presencial. É conhecida como a Portaria dos 20%, pois permitem as instituições de ensino superior a oferta de disciplinas que utilizem a modalidade semipresencial, caracterizada como “quaisquer atividades didáticas, módulos, ou unidades de ensino-aprendizagem centrados na autoaprendizagem e com a mediação de recursos didáticos organizados em diferentes suportes de informação que utilizem tecnologias de comunicação remota”. Limita esta oferta a 20% de carga horária total do curso.

A partir da utilização de tecnologias de informação e comunicação, essa portaria aproxima as duas formas de educação – presencial e a distância – que alguns tratam como realidades incomunicáveis. O risco que apresenta é ter sua intenção desvirtuada por instituição de ensino não idônea como mera estratégia de redução de custos, no sentido do aumento da lucratividade.

2.3.4 Vantagens e Desvantagens do Ensino a Distância

Quando se pensa em ensino a distância, logo vem à mente sua facilidade nos estudos, uma conclusão mais rápida, mas será que a qualidade deste ensino é equivalente ao ensino presencial?

Diante destes questionamentos, vale ressaltar que a flexibilidade de estudo nesta modalidade de ensino é uma característica única que por sua vez apresenta vantagens e desvantagens. Uma das vantagens é a possibilidade dos cursistas estudarem no horário de sua conveniência, em vez de frequentarem aulas em horários pré-estabelecidos pela instituição que oferece o curso. Quase sempre o aluno pode decidir seu próprio ritmo de estudo e submeter-se a exames quando pensa que está bem preparado. Representando uma grande conveniência para a sociedade contemporânea, sobretudo, para o estudante adulto que trabalha em tempo integral e tem outras obrigações que não podem ser adiadas em favor dos estudos.

Nas questões aqui apresentadas, pode-se achar que existe uma contradição entre as vantagens e desvantagens de estudar em uma Instituição de EAD, achando que é mais fácil por escolher seu horário de estudo. No entanto, entende-se que esta modalidade de ensino requer disciplina do aluno, justamente por ele está estudando sozinho, sem acompanhamento direto de um professor em sala de aula. Dependerá dele mesmo o bom andamento de seu curso, pois os estudos devem ser categoricamente instituídos dentro dos parâmetros de sua disponibilidade, sem o qual ficará seu curso em uma deficiência que dificilmente será superada.

2.3.5 Desafios da Gestão de Sistemas de Educação na Modalidade EAD

No caso da gestão da EaD, certas especificidades devem ser analisadas com atenção. Como afirma Rumble (2003), assim como na educação presencial, a função do gestor na modalidade a distância é dirigir o trabalho dos membros da instituição por meio de planejamento, da organização, direção e controle por meio da elaboração de estratégias, definições de objetivos e execução dos planos de coordenação de atividade, além de solucionar conflitos e detectar supostas falhas e erros com relação ao plano.

Como vimos, a gestão educacional em geral baseia-se na administração científica (gestão empresarial), mas guarda certas particularidades que merecem cuidados especiais dos gestores. Por ser uma instituição/empresa de natureza peculiar, as formas de planejar, organizar, dirigir e controlar a escola/universidade precisa ser diferenciado das decisões do gestor empresarial tradicional. Além disso, pelo tipo de instituição, a gestão da educação superior distingue-se da gestão da educação básica. Da

mesma forma, a gestão da EaD deve ser tratada distintamente da gestão da educação presencial (embora suas bases sejam as mesmas). O gestor da EaD precisa compreender que a natureza do processo educativo não se confunde com a natureza do processo produtivo e, também, que a natureza do processo educativo virtual (a distância) distingue-se do processo educativo presencial. Claro que a gestão educacional dessa modalidade também prevê decisões de planejamento, organização, direção e controle semelhantes àsquelas da educação presencial do ensino superior e também se preocupa com instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas.

Entretanto, é importante que o gestor da EaD esteja atento às diferenças entre ambas, pois essa modalidade é bem mais complexa e dinâmica do que a educação presencial. Por exemplo, naquela há maior fragmentação do trabalho e pulverização das funções e saberes necessários na execução das tarefas, o que exige atenção especial do gestor para que existam adequadas articulações entre as partes envolvidas. Por isso, para que o processo de ensino-aprendizagem na educação a distância ocorra, é necessária uma gestão bem organizada (Rumble, 2003), contemplando questões pedagógicas, administrativas, tecnológicas etc., especialmente quando se tratar de uma proposta de formação robusta como cursos de graduação.

As equipes gestoras da EaD no Brasil são geralmente compostas por subgerências (Mill, 2006), isto é: gestão pedagógica e de formação, gestão de avaliação e acompanhamento, gestão tecnológica e de informação, gestão de polos e instituições e gestão acadêmico-administrativa. Essas subgerências, em parceria com uma coordenação geral, com coordenações de cursos ou de projetos e com o apoio da reitoria da instituição, compõem o grupo de gestores tradicionais da educação a distância nas universidades. O grupo gestor cuida da estruturação das instalações, equipes de trabalho, redes comunicativas, financiamento, infraestrutura física e tecnológica, além das diversas e imprescindíveis questões pedagógicas envolvidas no ensino-aprendizagem da EaD. Há também os coordenadores dos Polos de Apoio Presencial, que também é uma figura que compõe o grupo gestor. O coordenador de polo zela pelo bom funcionamento do polo e pela harmonia nas relações de trabalho e de estudo. Além disso, articula politicamente a instituição de ensino que oferece os cursos e aquela mantenedora do polo que recebe tais cursos.

Um dos primeiros desafios desse grupo gestor é estruturar os recursos da universidade para iniciar a oferta de cursos pela EaD. Geralmente, as universidades não

estão preparadas para a reestruturação institucional que essa exige. Inteligência estratégica é essencial nesta fase de implantação e institucionalização da educação a distância nas (já enferrujadas) universidades brasileiras. Uma tendência a ser evitada é a criação de guetos de EaD na instituição de forma a não ter uma estrutura paralela à educação presencial para cuidar dessa modalidade de educação. O ideal é que a educação a distância esteja bem concebida e enraizada em todos os departamentos e centros de ensino da instituição. O desafio está na mudança de mentalidade de toda a comunidade universitária em prol de uma EaD efetiva, o que exige um trabalho descentralizado e participativo na capilarização das discussões entre os sujeitos em seus respectivos setores institucionais. A implementação da modalidade de EaD com vistas à convivência harmônica e integralmente interrelacionada com a educação presencial exige mudança em toda a estrutura organizacional da instituição tanto em termos de recursos materiais, humanos, financeiros, informacionais e espaçotemporais. Tudo isso precisa ser bem administrado pelos gestores da EaD em suas decisões de planejamento, organização, direção e controle dos processos... e isso não é trivial!

Como esse desafio, muitos outros são postos cotidianamente ao grupo gestor da EaD de uma instituição que se propõe oferecer, com qualidade, cursos de EaD. Os Referenciais de qualidade para educação a distância, do Ministério da Educação (Brasil, 2007) destacam essa importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de educação a distância. Seja pela recente experiência que o Brasil tem em EaD ou pela carência de estudos sobre o assunto, há ainda muitos passos por dar nesse campo da Gestão da EaD, há ainda muitos desafios a enfrentar, há ainda muito a aprendermos.

2.3.6 A Gestão do Polo de Apoio Presencial em Contexto

Uma maneira eficiente de realizar a capacitação do coordenador de polo é utilizar um ambiente virtual de aprendizagem – AVA, essa ferramenta além de ambiente virtual ela também auxilia na gestão do polo, mostrando indicadores com gráficos e planilhas. Através do uso da plataforma, é possível fazer com que os coordenadores de polos possam interagir, trocando experiências, aprendendo novas maneiras de gerir um polo para que assim possam utilizá-lo de maneira eficiente, buscando a máxima

produtividade. Outro fator importante é a padronização dos conhecimentos adquiridos, pois os coordenadores terão um arcabouço teórico similar, que conduzirá suas administrações nos polos. Neste processo a bagagem intelectual dos gestores, aliada à estrutura pedagógica das disciplinas da capacitação e a interação em grupo, trará um grande diferencial na gestão dos polos.

Aprender é planejar, é desenvolver ações, é receber, selecionar e enviar informações, é estabelecer conexões, é refletir sobre o processo em desenvolvimento, em conjunto com os pares, é desenvolver a interaprendizagem, a competência de resolver problemas em grupo e a autonomia em relação à busca, ao fazer e ao compreender. As informações são selecionadas, organizadas e contextualizadas segundo as expectativas do grupo, permitindo estabelecer múltiplas e mútuas relações, retroações e recursões, atribuindo-lhes um novo sentido que ultrapassa a compreensão individual (ALMEIDA, 2003).

Criar mecanismos capazes de propiciar o planejamento, organização e capacitação da direção e de controle das atividades desenvolvidas, segundo Oliveira (2007), é elemento basilar para que as organizações atinjam seus objetivos. Desenvolver programas e projetos, contemplando o resultado do planejamento elaborado pelas organizações, torna-se elementar, ou seja, uma atividade quase que trivial, embora desenvolvida com deficiências por muitas organizações, principalmente com relação ao desdobramento dos objetivos do planejamento em questão.

Na implantação e operacionalização de um curso superior, principalmente na modalidade a distância, diversos aspectos devem ser observados visando ao atendimento da demanda com qualidade aceitável. Na modalidade a distância, um polo de apoio presencial necessita de suporte administrativo e pedagógico para lograr êxito em suas ações e atingir a excelência almejada dentro de um processo de ensino aprendizagem, que é o foco pretendido.

Dentro desse contexto, é possível estabelecer as seguintes necessidades de capacitação específicas, visando à formação de um coordenador de polo munido de ferramentas e elementos imprescindíveis à boa administração. Assim, constitui questão estratégica de fundamental importância dentro de um polo o domínio e emprego das técnicas relacionadas com:

- Gestão estratégica;

- Gestão de projetos;
- Gestão da infraestrutura;
- Gestão de equipe;
- Gestão de processos.

Contudo, os candidatos a gestores dos polos devem ter algumas características inerentes ao cargo pretendido como já mencionado, mas devem passar por um processo de homogeneização de saberes.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta etapa da pesquisa tem como objetivo definir as diretrizes utilizadas nesse estudo, sendo estas dispostas em tópicos, os quais são: tipo de pesquisa, unidade de análise, coleta de dados, entrevistados e amostra.

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza exploratória e abordagem qualitativa. Tem-se como finalidade, neste tipo de pesquisa, a exploração de determinado tema, dado que o mesmo não possua uma grande quantidade de dados disponíveis (GIL, 2012).

Assim:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar, conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (GIL, 2012, p. 27).

Muitas vezes a opção pela entrevista baseia-se numa percepção, mais ou menos corrente entre nós, de que esse é um procedimento mais fácil, quando comparado a outros aparentemente mais trabalhosos e mais sofisticados. Cabe assinalar, então, que entrevista é trabalho, não bate-papo informal. Realizar entrevistas de forma adequada e rigorosa não é mais simples do que lançar mão de qualquer outro recurso destinado a coletar informações no campo (Duarte, 2004, p. 215).

Segundo Gil (2012) a pesquisa aplicada tem como característica o interesse na aplicação dos conhecimentos práticos encontrados a partir da pesquisa. Fazendo uso dos objetivos geral e específicos, esta pesquisa terá uma finalidade aplicada.

3.2 Unidade de Análise

A unidade de análise de uma pesquisa trata-se de grupos, comunidades de indivíduos (GRAY, 2012), a serem focalmente analisados. A pesquisa tem como análise a gestora de uma Universidade privada na modalidade EAD.

3.3 Coleta de estudo

O presente projeto utilizou-se da técnica de entrevista semiestruturada como forma de coleta de dados, sendo ela aplicada de forma face a face, acompanhadas com um gravador de áudio para o maior enriquecimento dos detalhes, podendo assim, analisar mais de uma vez todo o processo de entrevista. Assim como foi argumentada por Creswell (2010), essa forma de coleta de dados propicia ao pesquisador o controle dos questionamentos, dando maior liberdade para descrever quaisquer outros acontecimentos que considere relevante, sem se ater apenas as perguntas objetivas.

3.4 Entrevistada

Para etapa de coleta de dados foi escolhida uma gestora de um Polo de Ensino a Distância. A escolha da participante teve como foco obter a percepção de se trabalhar o processo de *franchising* dentro dessa IES na modalidade EAD.

A durabilidade da entrevista foi em torno de vinte minutos, sendo realizada em seu ambiente natural de trabalho da gestora, característica importante da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010; TORRES, 2015).

É de importância ressaltar que foram coletadas informações básicas sobre a gestora, tais informações referem-se a: Cargo ocupado; Gênero; Idade; Nível de escolaridade; Tempo de serviço na organização.

3.5 Quadro de variáveis

Para o melhor entendimento dos fatores críticos de sucesso desse presente estudo, foi elaborado um quadro nos quais apontam as principais variáveis e suas devidas descrições.

Tabela de variáveis dos fatores críticos de sucesso	
Variável	Descrição da variável
Financeira	Indicadores financeiro que validem a viabilidade econômica da empresa
Logística	Disponibilização do material físico dentro do prazo, fazendo com que o aluno já esteja com o material assim que começar as aulas.
Planejamento Estratégico	Elaboração e cumprimento de um Planejamento Estratégico para nortear o futuro da empresa.
Marketing	O polo de apoio recebe um material publicitário da Matriz, porém, não investe em sua divulgação para o fortalecimento da marca
Gestão de Pessoas	A proprietária do Polo de apoio deve-se manter atualizada com todos os treinamentos disponíveis pela Matriz, facilitando a gestão do Polo.
Comercial	Deve ser feito um trabalho de prospecção em locais nos quais o público alvo da empresa se localizasse com mais frequência. A Matriz deve ser um agente facilitador para todos aqueles alunos que desejam colocar seu curso em dia, ela deve abrir mais linhas telefônicas para que os alunos possam entrar em contato o mais rápido possível.
Qualidade	Elaboração de um questionário para medir o nível de satisfação do aluno, fazendo com que a empresa enxergue possibilidades de melhorias.

Fonte de estudo: Autores diretos: Veloso, L.M. e Felinto R.A.

Esses fatores críticos foram utilizados para comparar com as amostras recolhidas na entrevista com a gestora, esse pré-levantamento foi elaborado pelo orientando e orientador com perspectivas básicas de gestão de um IES na modalidade EAD.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente entrevista foi feita com a Coordenadora e Gestora de Polo Ângela Cristina Porcaro, ela atua no segmento da educação a mais de dez anos, possui formação acadêmica no curso de Artes Plásticas, Gestão Empresarial e Pós-Graduação em Psicopedagogia. Ela atua nesse mesmo Polo há oito anos e a preferência por entrevista foi pelo fato dela já atuar na área do ensino a distância desde o momento que ele chegou aqui em João Pessoa.

A coordenadora educacional já trabalha nesse Polo desde sua fundação, é possível ver na entrevista a seguir que ela possui bastante experiência na área educacional, porém, falta uma maturidade dentro do setor administrativo.

4.1 O Processo de Treinamento do Franqueado

Não deixando de lado todo o processo de treinamento, a franquia oferece um treinamento de quinze dias, porém, esse treinamento é totalmente voltado para parte pedagógica, esquecendo toda administração da instituição. Portanto, a franquia deve buscar atualizar sempre o seu parceiro, seja com cursos, *workshops* ou até mesmo um treinamento individual, mostrando todos os pontos fortes da empresa e seus pontos fracos para melhoria da organização.

Com base em levantamentos feitos dentro do campo de pesquisa, é possível notar a partir do momento em que a empresa decidiu instalar-se dentro do mercado pessoense ela não buscou fazer um Plano de Negócios para amadurecer e estruturar todas as suas ideias. Por mais que se trate de um Polo, a empresa não possui ao menos uma visão, missão ou valores.

Com base no estudo feito por Alvin (2015), esse Polo estudado atinge apenas um dos fatores críticos de sucesso para uma boa gestão empresarial que seria “uma estrutura organizacional simples, que promova a comunicação, o alinhamento e o envolvimento das pessoas e das equipes, que devem acreditar no que fazem ter orgulho de pertencer à empresa e estar orientadas para resultados e assumirem uma cultura

vencedora”. Acredita-se que o primeiro paço para essa empresa seria a elaboração e execução de um Planejamento Estratégico para que ela possa mostrar o porque ela está no mercado e onde ela quer chegar, para isso, será necessário a elaboração de Planos de Ação realmente efetivos com base em uma análise SWOT bem detalhada. Após esse planejamento será possível trabalhar os outros quatro pontos destacados por Alvin (2015), são eles: Uma estratégia da empresa ágil e dinâmica onde a visão, a missão e os valores, temas e objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação estão bem definidos, divulgados e praticados em toda a organização e consideram as expectativas dos *stakeholders* (clareza nas prioridades); Um modelo de negócio caracterizado por uma adequada segmentação dos mercados, uma forte relação com os clientes através de vários canais de venda e de distribuição, uma proposta de valor diferenciadora, suportada por recursos críticos valiosos e distintivos e parcerias estratégicas criteriosamente selecionadas e potenciadoras do reforço da competitividade da empresa; Praticar na empresa uma cultura sólida de performance, de cooperação e de gestão de competências, através da valorização organizacional e pessoal do cumprimento dos níveis de performance definidos; Monitorizar e controlar o desempenho estratégico e operacional da empresa através de uma adequada utilização de uma sólida informação quantitativa e qualitativa, no momento certo e no lugar certo.

4.2 Mensuração do Desenvolvimento da Empresa

Com base em um treinamento feito durante a pesquisa, detectamos que a plataforma que a gestora utiliza para fazer a gestão do polo é nomeada de AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem). Essa plataforma apresenta dados bastante relevantes para empresa, porém, foi detectado que esses dados demoram pelo menos três meses para serem realmente atualizados, pois vários processos de solicitação passam por análise e ocorre essa demora em fazer um levantamento preciso dos indicadores.

Entre os indicadores apresentados dentro dessa plataforma encontramos um indicador financeiro, que mostra o faturamento total mensal da gestora, outro indicador relevante para gestão da Instituição é a de alunos matriculados, facilitando o controle de entrada e saída dos alunos e por último e não menos importante o indicador de nível de

satisfação do aluno, dentro desse indicador levantado com a periodicidade de seis meses a gestora consegue avaliar a motivação que os alunos têm para continuar o seu curso.

Atualmente, os indicadores mais palpáveis são feitos pelo próprio Polo de Apoio, dentro dos indicadores desenvolvidos estão os de entrada e saída de alunos dentro da instituição de ensino e o de índice de inadimplência. É sugestivo lembrar que esses indicadores são desenvolvidos com base em dados elaborados manualmente, onde cada indicador demora em torno de um mês inteiro para ser alimentado por completo.

4.3 Processo de Comunicação com a Matriz

As equipes gestoras da EaD no Brasil são geralmente compostas por subgerências (Mill, 2006), isto é: gestão pedagógica e de formação, gestão de avaliação e acompanhamento, gestão tecnológica e de informação, gestão de polos e instituições e gestão acadêmico-administrativa. Essas subgerências, em parceria com uma coordenação geral, com coordenações de cursos ou de projetos e com o apoio da reitoria da instituição, compõem o grupo de gestores tradicionais da educação a distância nas universidades. O grupo gestor cuida da estruturação das instalações, equipes de trabalho, redes comunicativas, financiamento, infraestrutura física e tecnológica, além das diversas e imprescindíveis questões pedagógicas envolvidas no ensino-aprendizagem da EaD. Há também os coordenadores dos Polos de Apoio Presencial, que também é uma figura que compõe o grupo gestor. O coordenador de polo zela pelo bom funcionamento do polo e pela harmonia nas relações de trabalho e de estudo. Além disso, articula politicamente a instituição de ensino que oferece os cursos e aquela mantenedora do polo que recebe tais cursos.

Mill consegue destrinchar todo o processo de maneira minuciosa, e com base em uma pesquisa observada dentro de campo, consegue-se ver que as coisas realmente funcionam dessa forma. Porém, é importante apresentar como ponto de melhoria o canal para atender os alunos, seja um canal que interliga o Polo de Apoio com a Matriz ou o próprio aluno com a Matriz.

4.4 Trabalho de Divulgação da Marca

O Polo de Apoio não trabalha com essas mídias disponibilizadas pela Matriz, no ponto de vista da gestora do Polo esse material (panfletos, revistas e *banners*) são perda de tempo e dinheiro jogado fora, seria de extrema importância a gestora buscar saber o real impacto desses materiais e como utilizá-los da melhor forma, otimizando uma publicidade que para ela não haverá grandes custos e um possível retorno que poderá ser impactante no total de um ano de trabalho.

4.5 Nível de Satisfação do Aluno

“A matriz disponibiliza de se não me engano de seis em seis meses um questionário para o aluno responder, nisso aí avalia o Polo, avalia a atuação dos gestores, dos tutores, de todo mundo que trabalha diretamente com ele, inclusive do ensino que é proporcionado a ele” (Ângela Cristina).

Após confirmar essa periodicidade que realmente ocorre de seis em seis meses, é muito importante agregar essa resposta com a pesquisa de nível de satisfação feita pelo próprio Polo de Apoio, a aplicação desse questionário é feito pessoalmente com cada aluno após suas provas presenciais e ela ocorre com uma periodicidade de três em três meses. Após a pesquisa de satisfação feita pela Matriz, ela gera um *feedback* para o polo, mostrando pontos fortes e fracos e com possíveis pontos de melhorias.

4.6 Oportunidade de Melhorias no Processo de *Franchising*

Em cada tópico abordado no decorrer desta análise, destacaram-se pontos de melhoria em aspectos relacionados à análise do processo de *franchising*. O objetivo deste tópico final é agrupar as oportunidades de melhoria identificadas nos tópicos anteriores desta análise, além de utilizar algumas citações das entrevistas realizadas, para um melhor entendimento e possível contribuição deste trabalho para a melhora no

contexto atual do processo de Franchising em Instituições de Ensino Superior na modalidade EAD.

- Falta de conhecimento da coordenação acerca da importância da gestão da Instituição como empresa e não de forma pedagógica;
- Processo de *feedback* falho/insuficiente;
- Processo de comunicação com a matriz bastante falho;
- Carência de divulgação da marca;
- Baixo nível de confiabilidade dos dados obtidos a partir da avaliação da instituição.

5 CONCLUSÃO

Finalmente, como forma de ponderar sobre alguns aspectos finais acerca deste estudo, finalizar-se-á com a abordagem das seções que seguem: considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros, respectivamente.

5.1 Considerações Finais

No início deste trabalho definiram-se objetivos gerais e específicos, os quais puderam ser destrinchados na análise e discussão dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os servidores.

Quanto à pergunta de pesquisa - qual o suporte à gestão oferecido à franqueada de uma Instituição de Ensino Superior na modalidade EAD pela instituição franqueadora? – Cabem algumas ponderações.

Através da análise dos dados obtidos pelas entrevistas e pela pesquisa bibliográfica realizada, pôde-se concluir que o processo de Franchising pode sim ser entendido como influenciador da gestão e do desempenho da empresa. Como afirma Rumble (2003), assim como na educação presencial, a função do gestor na modalidade a distância é dirigir o trabalho dos membros da instituição por meio de planejamento, da organização, direção e controle por meio da elaboração de estratégias, definições de objetivos e execução dos planos de coordenação de atividade, além de solucionar conflitos e detectar supostas falhas e erros com relação ao plano.

Como esse desafio, muitos outros são postos cotidianamente ao grupo gestor da EaD de uma instituição que se propõe oferecer, com qualidade, cursos de EaD. Os Referenciais de qualidade para educação a distância, do Ministério da Educação (Brasil, 2007) destacam essa importância do processo de gestão para o desenvolvimento de um bom sistema de educação a distância. Seja pela recente experiência que o Brasil tem em EaD ou pela carência de estudos sobre o assunto, há ainda muitos passos por dar nesse campo da Gestão da EaD, há ainda muitos desafios a enfrentar, há ainda muito a aprendermos.

5.2 Limitações da Pesquisa

Apesar da pesquisa qualitativa realizada com amostra por acessibilidade possibilitar ao pesquisador uma grande riqueza de dados subjetivos, pode-se colocar como fator limitador a ausência de uma amostragem probabilística, mantendo-se o aspecto qualitativo da pesquisa.

Outro fator limitador foi à dificuldade de se obter os dados devido ao receio da Coordenadora do Polo de Apoio, em participar desta pesquisa, mesmo que assegurado o sigilo absoluto, por medo de que sua participação tenha consequências em sua carreira ou posição no setor.

5.3 Sugestões para Estudos Futuros

Conforme as limitações apontadas nas seções anteriores, sugere-se:

- Estudo qualitativo de Gestão de Instituições de Ensino Superior na modalidade EAD no Estado da Paraíba;
- O impacto da Gestão empresarial nas Instituições de Ensino Superior no Estado da Paraíba;
- Modelos de gestão dentro de Instituições de Ensino Superior na modalidade EAD.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B. **Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem.** 2003, vol.29, n.2, pp. 327-340. ISSN 1517-9702.

ALVES, R. M.; ZAMBALDE, A. L.; & FIGUEIREDO, C. X. **Ensino a Distância.** Lavras. UFLA/FAEPE. 2004. 86p.

ALVIN, L. **Factores críticos de sucesso da gestão empresarial.** Revista Start e Go, Julho/Agosto. 2015. 15p.

BAGGIO. **A relação de dependência do franqueado perante o franqueador e sua hipossuficiência - inversão do onus probandi – subordinação empresarial e da assimetria contratual.** 2015. Disponível em: www.baggioadvocaciaii.jusbrasil.com.br/artigos/304017595/a-relacao-de-dependencia-do-franqueado-perante-o-franqueador-e-sua-hipossuficiencia-inversao-do-onus-probandi-subordinacao-empresarial-e-da-assimetria-contratual. Acessado em: 8 de dezembro de 2016.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: avalie este investimento.** São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância.** Brasília: MEC-SEED, 2007.

CHERTO, Marcelo. **Franchising: revolução no marketing.** 3ª Ed. São Paulo: McGrawHill, 1988. 178p.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais pra o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 2001.

DUARTE, R.. **Entrevistas em pesquisas qualitativa.** Curitiba: UFPR, 2004.

- GIL, A. C.. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.
- GOUVÊA, G.; C. I. OLIVEIRA. Educação a Distância na formação de professores: viabilidades, potencialidades e limites. 4. ed. Rio de Janeiro: Vieira e Lent. 2006.
- GRAY, D. E. Pesquisa no mundo real. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- HISRIC, R.; PETERS, M. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica – Competitividade e Globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.
- LEITE, Roberto Cintra. Franchising na criação de novos negócios. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.173p.
- LUFT, Celso Pedro. Minidicionário, 20º ed, São Paulo: Atica, 2001, p.40;267;352.
- Luís J. A.. Fatores críticos de sucesso da gestão empresarial, Revista digital Startandgo, Portugal, v.12, p.15, jul./ago. 2015.
- MARQUES, Dalton S.P.; MERLO, Edgard M.M.; NAGANO, M. S. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras, 2009.
- MILL, D. Educação a distância e trabalho docente virtual: sobre tecnologia, espaços, tempos, coletividade e relações sociais de sexo na Idade Mídia. 2006. 322f. Tese (Doutorado em Educação)– Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PAMPLONA, Cláudia. A Engenharia do Franchising. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 164p.
- PAULA, Juarez de. **Franquias**, SEBRAE, Brasília, Out. 2013.
- ROMISZWOSKI, **O Uso de Computadores no Ensino de Física. Parte I: Potencialidades e Uso Real**, Mato Grosso do Sul, 1995.
- RUMBLE, G. A gestão dos sistemas de ensino a distância. Brasília: UnB: UNESCO, 2003.

SCHREIBER, Dusan; SZYSZKO, Felipe Seimertz. Estudo da alternativa de franchising com base no caso da franquia Doutor Resolve. Revista da Micro e Pequena Empresa. v.8, n.1, p. 18-31, 2014.

Shane, S. (2005). From ice cream to the internet: using franchising to drive the growth and profits of your company. Upper Saddler River, NJ: Prentice Hall.

TORRES, R. M.F.. A influência da Avaliação de Desempenho na motivação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal da Paraíba. Paraíba, João Pessoa, 2015.

VASCONCELOS, S. P. G. Educação a Distância: histórico e perspectivas. Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Disponível em: . Acesso em: 08 jan. 2010.

Sites

ABF - Associação Brasileira de Franchising. Apresenta Informações Estatísticas e Legais sobre Franquias no Brasil. 2015. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/comite-defood-service-abf-analisa-desafio-das-redes-de-alimentacao/>>. Acesso em: 19 de outubro 2016.

EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-7-principais-problemas-que-sua-franquia-pode-ter>>. Acesso em: 17 de novembro de 2016.

FRANQUIA INDENIZAÇÃO DANOS. Disponível em: <<http://franquiaindenizacaodanos.blogspot.com.br/>>. Acesso em 17 de novembro de 2016.

REPORTER DIÁRIO. Disponível em: <<http://www.reporterdiario.com.br/noticia/158118/pesquisa-revela-as-dificuldades-das-franquias-no-brasi/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2016.

MUNDO DO *FRANCHISING*. Disponível em: <<http://mundodofranchising.blogspot.com.br/p/evolucao-do-sistema-de-franchising.html>>. Acesso em: 18 de novembro de 2016.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1. Como foi o processo de franqueamento (parceria) pelo qual você passou? Caso tenha ocorrido algum processo de treinamento, você poderia nos detalhar como foi esse processo?
2. Dentro da sua gestão atual da Instituição, como você faz para analisar o desempenho de toda a empresa? Existe algum indicador utilizado? Por gentileza, detalhar todo o processo.
3. Como funciona o processo de comunicação do polo com a Matriz, existe alguém para fazer esse intercâmbio entre os dois pontos? Caso exista, você poderia nos contar como funciona todo esse processo?
4. Existe algum trabalho para divulgação e fortalecimento da marca dentro da cidade em que o polo está situado? Caso exista, como é desenvolvido esse trabalho?
5. Como a matriz faz para mensurar o nível de satisfação do aluno dentro da Instituição? Existe algum trabalho do tipo que é normalmente feito pelo Polo de apoio ou pela Matriz?